ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXIV SECTIO H 2000

Katedra Ekonomii i Marketingu Politechniki Łódzkiej

JÓZEF PENC

Sprawne kierowanie zmianami

Efficient Management of Changes

W warunkach nasilającej się konkurencji każda firma musi reagować szybko i elastycznie na zmieniające się warunki rynkowe i otoczenia rozumianego jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jej stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe. Jest to podstawowy wymóg jej trwania i rozwoju, gdyż warunki te ją kreują, zasilają i wzbogacają. Zgodnie bowiem z zasadami marketingu rynek wyznacza i determinuje całokształt działań podejmowanych w firmie, a klient zapewnia jej egzystencję.[1]

Zmiany te są wielostronne i wielopłaszczyznowe. Dotyczą one wszystkich elementów otoczenia firmy, jak też jej wewnętrznego potencjału i struktury, a przybierają różnorodne formy. Podstawowe kierunki tych zmian prezentuje tabela 1.

Reakcja firmy na zmiany zachodzące na rynku i w otoczeniu nie może być sporadyczna, okazjonalna, lecz musi być działaniem stałym, dobrze przemyślanym i zorganizowanym, a także wybiegającym nieraz nawet w odległą przyszłość. Musi więc być ona przez firmę odpowiednio zaprogramowana na zasadzie strategii uwzględniającej najbardziej prawdopodobne scenariusze rozwoju otoczenia i rynku.[2] A zatem firma w centrum swego działania musi stawiać nie tylko własną sprawność, ale i dostosowawcze zmiany produkcyjne, technologiczne i organizacyjne oraz działania motywujące pracowników do akceptacji tych zmian, aby były one skuteczne dla firmy, tzn. by pozwalały jej lepiej

[1] Por. P. H. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 52.

[2] W tym kontekście strategię można traktować jako pakiet (plan) działań maksymalizujących wykorzystanie sił i zasobów przedsiębiorstwa odpowiednio do efektywności oddziaływania czynników jego otoczenia (Por. J. Penc, *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie" 1993, nr 2, s. 37-49).

Tab. 1. Zmienione warunki działania przedsiębiorstw
Changed conditions of an enterprise's work

Zmienione warunki	Przykłady
Zmiany strukturalne	– małe firmy – olbrzymie szanse rynkowe, – tendencja do prywatyzacji, – silniejsza konkurencja międzynarodowa, nasycone rynki, ograniczenie możliwości rozwoju ilościowego, – przesunięcie działań na działy pośrednio produkcyjne i marketing, – szybkie zmiany struktur organizacyjnych, np. pod wpływem produkcji „akurat na czas", – silniejsze zdeterminowanie przez procesy informacji, – „odchudzanie" produkcji, qutsourcing.
Zmiany społeczne	– zmienione, zróżnicowane wymagania (oczekiwania) klientów i pracowników(zmiany hierarchii wartości), – krytyczna świadomość szerszych grup ludności, – poczucie większej odpowiedzialności społecznej, – potrzeba większej ochrony wartości (ochrony danych, ochrony pracy, ochrony środowiska itp.), – nacisk na krótszy czas pracy i jakość życia w pracy, – orientacja jednostek na sukces i karierę.
Zmiany technologiczne	– nowe technologie znacznie wpływają na powstanie nowych generacji produktów i usług, – coraz szybszy wzrost innowacji (skrócenie cyklów konstrukcji i cyklów rynkowych, wprowadzanie symultanicznej inżynierii), – wzrastająca złożoność systemów technicznych (trudniejsze do opanowania i skopiowania), – systemy techniczne nabywają cech „sztucznej inteligencji" (wykorzystanie opartych na nauce zdolności do rozwiązywania problemów zapewnienia wysokiej jakości), – rozwój technologii proekologicznej.
Zmiany legislacyjne	– większa odpowiedzialność producentów, – dopasowanie ustaw i przepisów do wymagań rynku europejskiego, – zwiększenie rygorów ochrony środowiska, – nacisk na wzmocnienie zasad etyki i wiarygodności, – nacisk na ograniczenie zakresu „szarej strefy".

Źródło: opracowanie własne.

reagować na sygnały rynku, być bardziej konkurencyjną i osiągać większe zyski, dzięki tworzeniu wyróżniającej kompetencji, a także przyjazne dla pracowników, tzn. by umożliwiały im lepsze zaspokojenie potrzeb i budziły zaufanie.

RODZAJE ZMIAN W FIRMIE

Zmiany zachodzące w firmie przybierają najczęściej następujące formy:[3]

– nowych relacji z otoczeniem, czemu towarzyszy zmiana natury kontaktów z rynkiem, redefiniowanie własnych granic, reidentyfikacja organizacji;

– nowych powiązań wewnętrznych i sposobów działania, gdy organizacja jest doświadczana przez wiek i nowych liderów. Towarzyszy temu zmiana sposobów koordynacji, nowe struktury i zwyczaje;

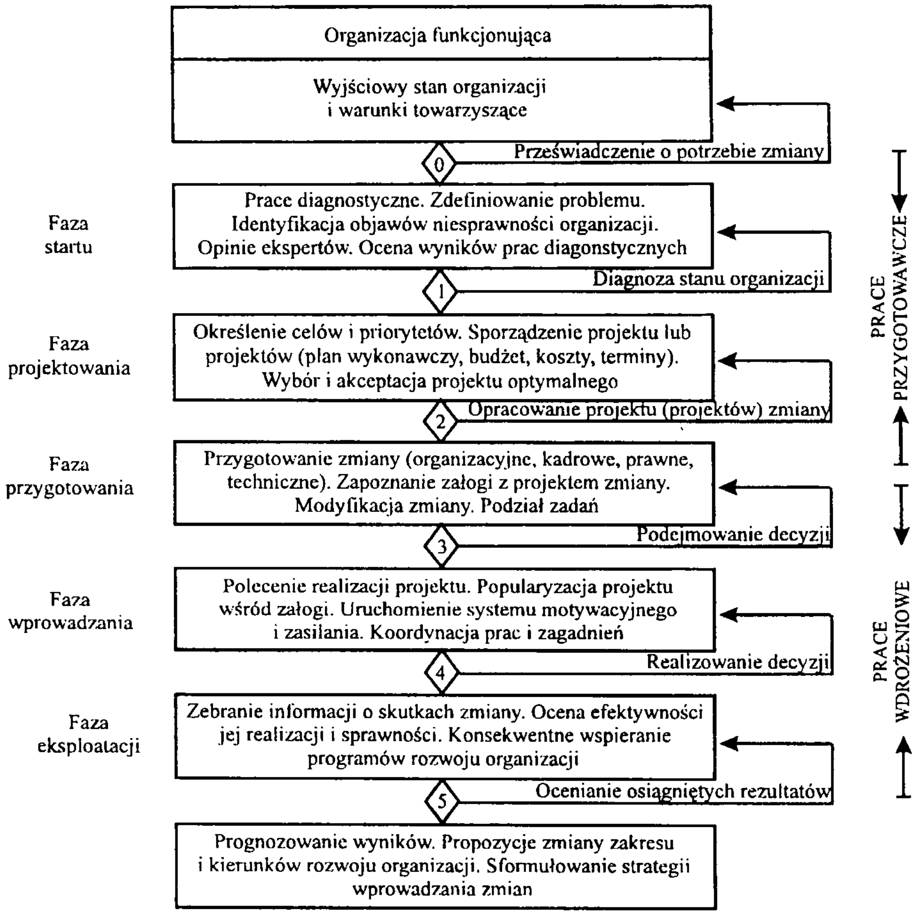
– nowych struktur kontroli i rozkładu władzy w organizacji. Ponieważ jest on kształtowany przez wewnętrzne walki zmieniają się też cele i koalicje interesów, alokacja i dystrybucja zasobów.

Zmiany mogą być programowane i wymuszane, rozwojowe i zachowawcze. Zmiany programowane są przewidziane przez firmę, która sama podejmuje działania wyprzedzające na podstawie analizy zjawisk zewnętrznych (scenariuszy przyszłości otoczenia), aby lepiej przygotować się do zadań przyszłości (zmiany ex ante). Zmiany wymuszone polegają na reakcji firmy na wytworzoną sytuację w otoczeniu i rynku), do której musi się ona dostosować i są one najczęściej opóźnione w czasie (zmiany ex post). Są one też zazwyczaj mniej skuteczne, gdyż opóźnienie oznacza usytuowanie się na słabszej pozycji wobec konkurencji. Zmiany rozwojowe mają na celu podniesienie stopnia zorganizowania i sprawności funkcjonowania firmy dzięki lepszemu ich sprzężeniu ze zmianami otoczenia i wprowadzeniu ich we właściwym czasie. Zmiany te są zazwyczaj ofensywne i kreatywne. Zmiany zachowawcze z kolei mają na celu niedopuszczenie do obniżenia sprawności i pozycji firmy, uniknięcie lub zmniejszenie zagrożenia, jakie niesie zmienione otoczenie bliższe i dalsze. Mają więc charakter obronny, defensywny a ich funkcją jest w zasadzie zapewnienie firmie przeżycia.

Każda zmiana niezależnie od tego, czy jest wyprzedzająca czy następcza (reaktywna) powinna być dobrze obmyślona i przygotowana od strony organizacyjnej i psychospołecznej. Każdy menedżer powinien sobie zdawać sprawę zarówno z tego jak prowadzić zmiany, jak i z tego jak doprowadzić do zmian. Powinien więc opracować sobie pewien sposób (metodę) wprowadzania zmian, obejmujący zbiór wszystkich działań (kroków) od momentu uświadomienia sobie potrzeby i celowości wprowadzania zmiany aż do momentu jej realizacji i oceny uzyskiwanych wyników w konfrontacji z przewidywaniami. Posiadanie takiego sposobu jest ważne w zarządzaniu zmianami, gdyż pomaga w zrozumieniu i opanowaniu powstających trudności i zakłóceń, które przenikają cały proces zmian. Taki sposób w postaci tzw. modelu cyklu realizacji zmiany organizacyjnej prezentuje rycina 1.

---

[3] E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 14.



Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 1. Model sterowania zmianami w firmie
A model of steering the changes in a firm

Właściwe postępowanie metodyczne nie zapewnia naturalnie w sposób automatyczny powodzenia danej zmianie. Do tego potrzebne jest także przygotowanie psychospołeczne. Chodzi bowiem o to, aby uzyskać gotowość załogi do jej wprowadzania, włączyć ją w przygotowanie i realizację zmiany. Pracownicy bowiem powinni chcieć, wiedzieć i móc realizować zamierzenia kierownictwa, a to wymaga dobrego ich przygotowania do zmiany, poszerzenia ich „kompetencji innowacyjnej" i osłabienia poziomu oporu wobec zmiany.[4]

[4] Por. B. Wawrzyniak, *Zmiany trzeba zaczynać od ludzi*, „Przegląd Organizacji" 1988, nr 4, s. 3-5.

OPÓR PRACOWNIKÓW WOBEC ZMIANY

Każda zmiana wywołuje u ludzi pewien opór wyrażający ich stan psychiczny, który objawia się na zewnątrz albo w powstrzymywaniu się od działań przyczyniających się do powodzenia zmiany (opór bierny), albo w podejmowaniu działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie i utrzymanie zmiany (opór czynny). Opór ten oznacza blokadę emocjonalną wobec zmian, którą budują w sobie członkowie organizacji w obawie przed pogorszeniem ich obecnej sytuacji.[5] Przybiera on takie formy, jak regresja zachowania się (powrót do bardziej prymitywnych sposobów zachowania się, tj. do wcześniejszych nawyków), brak postępów w uczeniu się, protesty, nieprzekraczanie określonej normy wydajności, robienie możliwie jak najmniej, zwalnianie tempa pracy, popełnianie „błędów", „wycofywanie się" (emocjonalne wyczerpanie w pracy, cyniczny stosunek do zadań, spożywanie alkoholu, zażywanie narkotyków), świadomy sabotaż, strajki itp. W nowoczesnym podejściu do realizacji zmian kładzie się duży nacisk na stopień tego oporu. Formułuje się tzw. współczynnik oporu wobec zmian, w kształtowaniu którego kluczowe znaczenie mają poczucie bezpieczeństwa i uprzednie wytworzenie nastawienia na zmiany.[6] Opór wobec zmiany jest kształtowany głównie przez czynniki natury emocjonalnej, toteż próby jego kwantyfikacji mają charakter spekulatywny i obliczanie różnych jego współczynników jest dla praktyki mało przydatne. Pożyteczne jest natomiast badanie różnych reakcji i zachowań ludzi wobec zmian oraz motywów ich niechęci do wprowadzania tych zmian.

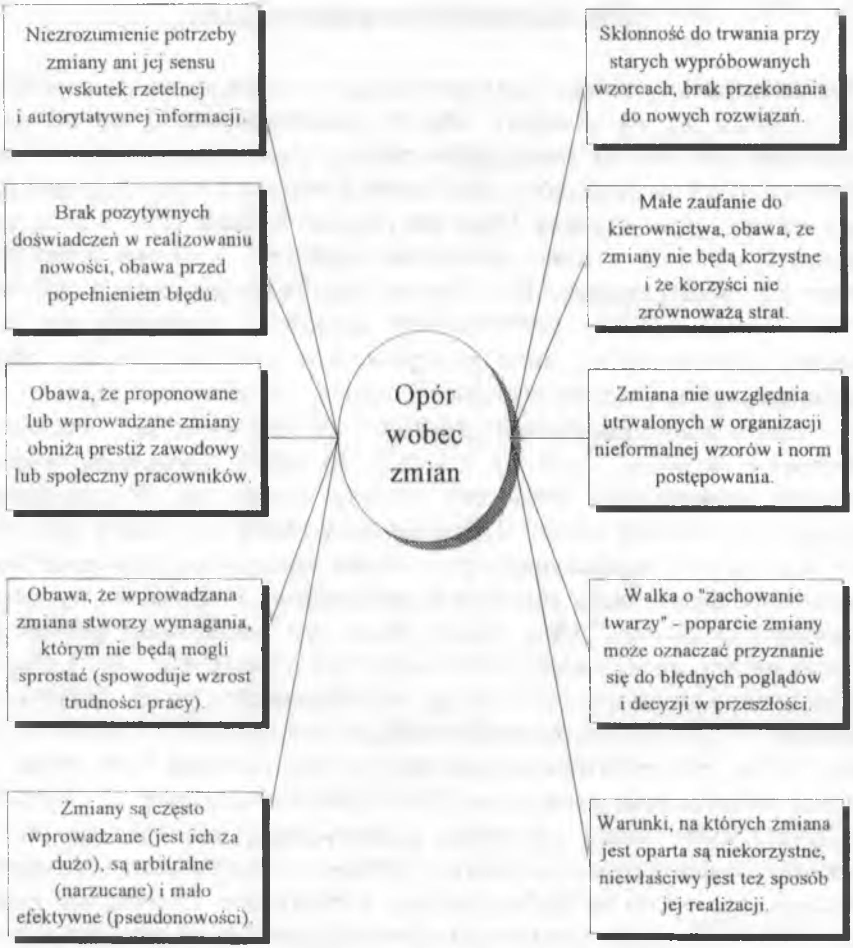
Opór wobec zamian jest w każdej firmie zjawiskiem realnym, z którym należy się liczyć i które należy umiejętnie przezwyciężać, jeśli chce się utrzymać równowagę systemu społecznego firmy i jej wartość intelektualną i emocjonalną. Przyczyny tego oporu są bardzo złożone i wielostronne. Dotyczą one zarówno samej istoty zmian, jak i sposobu ich wprowadzania. Ich źródłem jest z pewnością zmniejszenie się u pracowników poczucia bezpieczeństwa oraz obawa przed deprywacją ekonomiczną i emocjonalną, a także niepewność co do celów i środków wprowadzania zmiany. Enumerację czynników wywołujących ten opór prezentuje rycina 2.

Badania potwierdzają, że ogólne nastawienie pracowników do zmian mocno wpływa na ich powodzenie i że poważne niepowodzenia w ich wprowadzaniu

---

[5] Por. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 170-171.

[6] Zob. W. Jacher, *Socjologiczne uwarunkowania wprowadzania innowacji w systemie społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Analiza struktur i zachowań w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod redakcją W. Jachera, Uniwersytet Śląski, Katowice 1991, s. 43-44. Nastawienie jest to względnie stała gotowość do realizacji zadań, organizująca działalność według przyjętego kryterium selekcji środków zapewniającego osiągnięcie antycypowanego celu (J. Tokarski, *Efektywność kierowania a nastawienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1986, s. 63).



Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 2. Przyczyny oporów wobec zmian w przedsiębiorstwie
Causes of objections changes in a enterprise

wynikają z problemów związanych z mentalnością i atmosferą panującą w przedsiębiorstwie. Tak na przykład badania przeprowadzone w 111 przedsiębiorstwach niemieckich, szwajcarskich i austriackich wykazały, że w 40% badanych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 500 pracowników) osiągnięto mniej niż 60% zamierzonych celów. Ta mała skuteczność zmian nie wynikała z czynników techniczno-organizacyjnych, lecz z niedostatecznego uzgodnienia celów z pracownikami i problemów w dziedzinie mentalności (nastawienie do zmian, stopień samodzielności i zwyczaje w dziedzinie rozwiązywania konfliktów). Te właśnie czynniki były przyczynami najmocniej blokującymi skuteczność wprowadzania zmian. Z badań tych wynika, że

czynniki dotyczące atmosfery pracy i mentalności pracowników zasługują w każdej firmie na szczególną i uwagę i pełniejsze uwzględnienie czynników psychologiczno-mentalnych oraz szczegółowe uzgodnienia celów dokonywania zmian, a także późniejsze kontrolowanie ich wypełnienia stanowi podstawę udanych przedsięwzięć przynoszących wymierne efekty finansowe.[7]

Opór wobec zmian nie występuje naturalnie z jednakową siłą i natężeniem u wszystkich pracowników. Zależy on zawsze od wielu złożonych czynników, takich choćby, jak cechy osobowe, poczucie kompetencji, stopień zadowolenia z istniejącej sytuacji, spoistość grupy i odczuwany stopień zagrożenia jej interesów, spełniana rola w firmie, siła oddziaływania autorytetu kierownika itp.

W zależności od typu reakcji na proponowane zmiany można pracowników podzielić na pięć kategorii:[8]

* nowatorzy, czyli wizjonerzy, od których pochodzą nowe idee, zazwyczaj nie będący decydentami (stanowią oni 2% populacji);

* przyjmujący dobre pomysły natychmiast po zapoznaniu się z nimi i przekonujący innych, aby je zaakceptowali (stanowią 10% populacji);

* przyjmujący pomysły po pewnym czasie, tj. po nabraniu przekonania o ich słuszności (tworzą oni większość – 60% populacji);

przyjmujący pomysły po dłuższym czasie pod wpływem nacisku popierającej je większości;

* konserwatyści, nie przyjmujący żadnych zmian i aprobujący istniejący stan rzeczy, czyli „hołdujący tradycji".

TAKTYKA WPROWADZANIA ZMIAN

Menedżerowie wprowadzając zmiany powinni mieć świadomość, że walka o nowe toczy się w umysłach wszystkich, zarówno ich samych, jak i pracowników zainteresowanych nowym, ale jednocześnie przywiązanych do tradycji i rutyny. Nie powinni oni zatem upraszczać złożonej logiki odkrywania przez ludzi właściwego „nowego", lecz starać się im pomóc w jego zrozumieniu i dostrzeżeniu własnych korzyści, a więc umiejętnie pokonywać opór wobec zmian, czyli lęk przed utratą osiągniętego bezpieczeństwa, statusu i komfortu.

Oporu tego nie powinni w żadnym przypadku przezwyciężać swoim uporem, lecz dzięki stosowaniu odpowiednich reguł postępowania opracowanych przez naukę psychologii.[9] Warto aby uwzględnili oni w przełamywaniu tego oporu zwłaszcza następujące zalecenia:

[7] *Psychologiczne aspekty reorganizacji*, „Zarządzanie na Świecie" 1997, nr 6, s. 41-42.

[8] J. C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innymi*, Medium, Warszawa 1994, s. 84 i n.

[9] Zob. M. Bratnicki, *Przełamywanie oporów*, „Personel" 1996, nr 4, s. 37-40 i nr 5, s. 40-43; *Jak zmniejszyć opór wobec zmian*, „Zarządzanie na Świecie" 1997, nr 1, s. 18-25.

1. Upowszechnienie opinii o niezbędności zmian w przedsiębiorstwie, podanie powodów ich wprowadzenia i przekonujące wykazanie pracownikom, że bez proponowanych zmian przedsiębiorstwo nie ma możliwości sprostania wymaganiom, jakie stawia rynek i otoczenie.

2. Stworzenie i rozpropagowanie wizji przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa, określenie kierunków strategicznych i przyszłych celów oraz zadań, które przedsiębiorstwo musi wykonać, a także zaproponowanie przyszłego kształtu jego organizacji umożliwiającego lepsze dostosowanie zmian do obranej strategii i potrzeb rynku.

3. Określenie, zgodnie z kryteriami rynkowymi, a nie według wewnętrznych kryteriów organizacyjnych, zakresu działania przedsiębiorstwa. Zakres ten można wyznaczyć poprzez zdefiniowanie i podzielenie zakresów strategicznych zainteresowań, będących kombinacją wyrobów i rynków o wspólnych cechach, dążąc przy tym do rezygnacji z tych jednostek organizacyjnych (linii produkcyjnych) i z tych wyrobów, których koszty są wyższe niż osiągane dochody, a więc które stały się balastem. Tego rodzaju strukturyzacja pomaga w badaniach złożoności rynku i adaptacji wprowadzanych zmian do jego wymagań.

4. Pokazanie realnych korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników, wynikających z projektowanej zmiany, podanie przykładów innych przedsiębiorstw, które już wprowadziły u siebie takie lub podobne zmiany, ukazanie pracownikom przewagi „nowego" nad „starym" i przekonanie ich, że ewentualne trudności będą miały charakter przejściowy, wynikający z „docierania się" nowego systemu i że skuteczność zmian zależy głównie od ich zaangażowania i poparcia.

5. Dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmiany oraz zadań uznanych za najważniejsze, włączenie pracowników w proces tworzenia jej projektu, aby mogli oni we właściwym czasie zgłosić swoje zastrzeżenia, obawy i propozycje, a także zasięgnięcie opinii ekspertów (ewentualnie), aby uzyskać jak najwięcej fachowych poglądów na uwarunkowania projektowanej zmiany i dokonać wyboru najkorzystniejszej alternatywy.

6. Ewentualne powołanie profesjonalnych zespołów wewnętrznych przejmujących na siebie wszelkie działania organizacyjne w zakresie realizacji procesu zmian, stosujące znane techniki badawcze, projektowe i wdrożeniowe, czy też zespołów wyspecjalizowanych do rozwiązywania określonego typu zagadnień (np. koła jakości, zespoły postępu, zespoły analizy wartości i inne).

7. Korzystanie z pomocy zewnętrznych zespołów konsultacyjnych, które opracowują dla przedsiębiorstwa strategię wprowadzania zmian bądź też z doradztwa zespołów mieszanych (korzystniejsze), w skład których wchodzą specjaliści z przedsiębiorstwa i konsultanci zewnętrzni, co znacznie ułatwia tworzenie strategii zmian i jej operacyjną realizację.

8. Włączenie do propagowania zmiany pracowników cieszących się autorytetem i zaufaniem, gdyż ludzie łatwiej akceptują zmiany i chętniej je popierają,

a nawet pracują na rzecz ich wprowadzenia, jeśli są one propagowane przez osoby darzone zaufaniem i cieszące się powszechnym szacunkiem.

9. Stworzenie atmosfery pracy (w grupach roboczych) sprzyjającej kontaktom między pracownikami, otwartości i wzajemnemu zaufaniu oraz wymianie informacji, a także zachęcanie pracowników do współudziału w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, aby wszelkie wątpliwości, obawy i zastrzeżenia mogły być wspólnie z przełożonymi analizowane i przezwyciężane.

10. Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, gdyż to uaktywnia możliwości kreatywne i motywację pracowników, dzięki większej swobodzie decydowania oraz rozbudzeniu wiary we własne kompetencje i zdolności, a także oferowanie im programów opanowania nowych umiejętności w celu wyeliminowania poczucia zagrożenia i niepewności jutra.

11. Stworzenie systemu motywacyjnego zachęcającego do wprowadzania zmian i premiującego osiągane w tym zakresie sukcesy, gdyż to daje satysfakcję osobistą i wzmacnia zaangażowanie pracowników w proces wdrażania i utrwalania zmiany.

12. Demonstrowanie przez kierownictwo poparcia dla wprowadzanych zmian i koncentrowanie wysiłków (finansowych, organizacyjnych, kadrowych) na ich wdrażaniu, unikanie zbyt dużej skali i rozpraszania zmian, a także ich nadmiaru (szeroki zakres działań wykonywanych jednocześnie w całym przedsiębiorstwie), gdyż to utrudnia kontrolę i śledzenie osiąganych wyników oraz może być powodem nasilenia się tzw. stresu innowacyjnego, który może obniżyć skuteczność ich realizacji.

UWAGI KOŃCOWE

Rosnąca złożoność otoczenia i procesów gospodarowania, wynikająca zwłaszcza z nasilającej się konkurencji i potrzeb restrukturyzacji, zmusza przedsiębiorstwa do kreowania i wprowadzania zmian. Zmiany są bowiem cechą żywotności każdej instytucji, atrybutem jej przedsiębiorczości. Każde przedsiębiorstwo zatem, chcąc odnosić sukcesy, musi dokonywać zmian w swojej strukturze, działalności produkcyjnej i w zachowaniu się na rynku, a zmiany zachodzące w otoczeniu musi traktować nie jako zagrożenia, lecz jako sposobności do nowego działania, co więcej powinno ono zmianami zarządzać, tzn. wprowadzać je w sposób przemyślany i zorganizowany, aby osiągnąć pożądany poziom ich efektywności i uniknąć błędnych decyzji oraz trudności w nadzorowaniu ich przebiegu i sterowaniu nimi.

Wprowadzanie zmian jest z reguły skomplikowanym zjawiskiem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i jego społeczności. Stąd też konieczne staje się wbudowanie w jego system zarządzania elementów umożliwiających sterowanie zmianami w sposób zapewniający ich koordynację, a często także integrację. Dla

Tab. 2. Cechy twórczych jednostek i organizacji
Features of creative individuals and organizations

Koncepcyjna płodność... może szybko przedstawić wiele pomysłów	Ma specjalistów od pomysłów, którym stwarza się możliwość spokojnego myślenia. Otwarte kanały łączności; niewiele tajemnic. Doraźne sposoby podejścia: systemu zgłaszania wniosków, burze mózgów, jednostki służące pomysłami są zwolnione od innych obowiązków. Zachęca do kontaktów na zewnątrz.
Oryginalność... ma niezwykłe pomysły	Zróżnicowana polityka personalna; obejmuje niezwykłe, nietypowe jednostki. Przydziela do problemów niespecjalistów. Pozwala na ekscentryczność. Ma obiektywny sposób podejścia oparty na faktach.
Przy ocenie informacji odróżnia treści od źródła... jest motywowana przez zainteresowanie problemem... idzie tam, gdzie ją ono prowadzi	Pomysły są oceniane według ich wartości, a nie pozycji autora. Doraźne sposoby podejścia: anonimowa informacja, tajne głosowanie. Dobiera i awansuje jedynie na podstawie wartości.
Nie spieszy się z sądami... unika przedwczesnego zajęcia stanowiska... poświęca więcej czasu na analizę, rozpoznanie	Dostateczne zasoby finansowe, materialne, ludzkie i czasowe. Inwestuje w badania podstawowe; stosuje planowanie elastyczne, długookresowe. Eksperymentuje nad nowymi pomysłami, zamiast ich osądzania z góry na podstawie „racjonalnych" przesłanek; wszystko ma szansę.
Niezbyt autorytatywna... ma relatywistyczne spojrzenie na życie	Bardziej zdecentralizowana, zróżnicowana. Luz administracyjny, ma czas i zasoby umożliwiające wytrzymanie błędów. Nastrój sprzyjający ryzyku; toleruje i zachęca do jego podejmowania.
Działa pod wpływem impulsu... niezdyscyplinowana, radośnie poszukująca	Nie utrzymuje „wojskowej dyscypliny". Wesoły nastrój pracowników. Pozostawia swobodę wybierania i rozwiązywania problemów.
Niezależność sądów, mały stopień konformizmu... odmieniec, traktuje siebie jako całkiem inną jednostkę	Autonomia organizacyjna. Oryginalne i odmienne cele, a nie próba stania się jeszcze jednym X. Bezpieczeństwo rutyny... pozwala na innowacje; trwałe bezpieczne otoczenie umożliwiające „twórcom" błądzenie.
Bogata „dziwaczna" fantazja, wysoki stopień orientacji w rzeczywistości, opanowanie	Ma odrębne jednostki lub okazje do „generowania" i oceny pomysłów... odróżnia funkcje twórcze od produkcyjnych.

Źródło: R. A. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 486-487.

naszej praktyki stosującej wciąż jeszcze uproszczone strategie sterowania zmianami jest to zagadnienie niezmiernie ważne, zwłaszcza gdy się je odnosi do procesów prywatyzacyjnych i budowy gospodarki rynkowej. Zmiany własnościowe i dominująca rola rynku sprawiają, że przedsiębiorstwo musi programować swój rozwój konsekwentnie rozwiązując problemy, jakie stwarza zmieniające się otoczenie. Zmiany zachodzące w otoczeniu są różne i z różną też siłą oddziałują na przedsiębiorstwo, jego działalność produkcyjną, badawczo-rozwojową i marketingową. Nie jest oczywiście możliwe branie pod uwagę tych wszystkich czynników, przeto kierownictwo przedsiębiorstwa musi wybierać te czynniki, które wywierają największy wpływ na jego strategię i stosownie do nich, mobilizować swój potencjał ludzki i rzeczowy oraz wprowadzać takie zmiany, które umożliwiają mu poprawę sytuacji na rynku poprzez rozwój wewnętrzny i szybkie oraz elastyczne reagowanie na płynące z zewnątrz sygnały. Musi więc ono czynić przedsiębiorstwo organizacją uczącą się i twórczą, a pracowników pobudzać do twórczości, stwarzając im motywację sukcesu i wzmacniając ich poczucie odpowiedzialności za przyszłość firmy.[10] Cechy twórczej organizacji i twórczych jednostek prezentuje tabela 2.

Wprowadzając zmiany trzeba pamiętać, że nie są one obiektywnie słuszne, ale muszą być zawsze dostosowane do potrzeb rynku i przedsiębiorstwa oraz muszą być akceptowane przez społeczność firmy. Ich ostatecznym celem powinna być likwidacja niegospodarności, poprawa konkurencyjności na rynku, polepszenie własnej pozycji firmy w branży swego działania i w społeczeństwie, a także poprawa warunków pracy tych, którzy pracują na sukces firmy. Dlatego też powinny one szeroko uwzględniać psychofizyczne możliwości i potrzeby pracowników, stwarzając im lepsze warunki dla zaangażowania energii i intelektu, a także emocjonalnego przywiązania do firmy.

SUMMARY

The changing conditions and the growing competition cause faster changes in organization. The changes bring about definite effects for their functioning as well as the life of the workers. They create not only a chance for better competitive ability and a better position in the environment but also various difficulties disturbing the work rhythm and their inner balance. The changes strongly affect the workers, brinding numerous problems and anxieties, which gives rise to resistance to those changes. This resistance appears mainly when the workers who are supposed to undergo the changes at the same time are submitted to the reverse forces pushing them towards changes and counteracting changes, and also when the workers do not feel to be participants and authors of the change. This resistance should not be broken y the stubbornness of the management. Gentle manners of introducing changes should be used, which the modern socio-technics.

[10] Por. *Przedsiębiorstwo jako ucząca się organizacja*, „Zarządzanie na Świecie" 1997, nr 1, s. 33-35; M. Macoby, *Uczące się organizacje*, „Życie Gospodarcze" 1997, nr 27, s. 20-25.